



Harvard
Business
Review
Press

HBR

— AT —

100

สุดยอดแนวคิด & นวัตกรรม
การบริหารจัดการที่ทรงอิทธิพลที่สุด
ในรอบ 100 ปี จากนักคิดระดับโลก

HARVARD BUSINESS REVIEW

HBR — AT — 100

**HBR AT 100: THE MOST INFLUENTIAL
AND INNOVATIVE ARTICLES FROM
HARVARD BUSINESS REVIEW'S
FIRST CENTURY**

HBR AT 100

แปลและเรียบเรียงจาก

HBR at 100: The Most Influential and Innovative Articles from Harvard Business Review's First Century

Original work copyright © 2022 Harvard Business School Publishing Corporation.
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Thai translation rights : Expernet Co., Ltd.
All rights reserved.

โดย : Harvard Business Review, Michael E. Porter,
Clayton M. Christensen, W. Chan Kim,
Renée A. Mauborgne

ผู้แปล : ญัฐยา สิ้นตระการผล

ผู้เรียบเรียง : ธนิกันต์ มาชะศิริานนท์

จำนวน 724 หน้า

ราคา 850 บาท

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มกราคม 2566

ISBN (E-Book) 978-974-414-606-9

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา

ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางกะปิ

เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

<http://www.expernetbooks.com>

e-mail : public@expernetbooks.com

สารบัญ

หน้า

บทนำ

9

by Adi Ignatius หัวหน้าบรรณาธิการวารสาร
Harvard Business Review

บทที่

1

การบริหารจัดการตนเอง

15

by Peter F. Drucker

บทที่

2

อะไรที่ทำให้คุณเป็นผู้นำ

43

by Daniel Goleman

บทที่

3

การเป็นผู้นำโดยรักษาความเป็นตัวเอง

77

บทสัมภาษณ์ Tina Opie
by Amy Bernstein, Sarah Green Carmichael
and Nicole Torres

บทที่

4

แรงกดดันทางการแข่งขันส่งผลอย่างไร ต่อการกำหนดกลยุทธ์

97

by Michael E. Porter

บทที่

5

กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

133

by W. Chan Kim and Renée Mauborgne

- | | | |
|--|---|------------|
| บทที่
6 | เทคโนโลยีที่สร้างความพลิกผัน:
ก้าวให้ทันกระแสความเปลี่ยนแปลง | 165 |
| <i>by Joseph L. Bower and Clayton M. Christensen</i> | | |
| บทที่
7 | การสร้างการเปลี่ยนแปลง | 201 |
| <i>by John P. Kotter</i> | | |
| บทที่
8 | คุณจะทำอย่างไรเพื่อสร้างแรงจูงใจ
ให้พนักงาน ? | 227 |
| <i>by Frederick Herzberg</i> | | |
| บทที่
9 | พลังของความสำเร็จก้าวเล็ก ๆ | 261 |
| <i>by Teresa M. Amabile and Steven J. Kramer</i> | | |
| บทที่
10 | ทำไมคุณจึงควรมี (อย่างน้อย) สองอาชีพ | 293 |
| <i>by Kabir Sehgal</i> | | |
| บทที่
11 | การก้าวสู่ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา | 301 |
| <i>by Linda A. Hill</i> | | |
| บทที่
12 | บันทึกสำคัญจากใจผู้หญิง | 327 |
| <i>by Kathleen Reardon</i> | | |

หน้า

บทที่
13 ทำไมผู้ชายไร้ความสามารถมากมาย
จึงได้กลายเป็นผู้นำ 349
by Tomas Chamorro-Premuzic

บทที่
14 จะทำอย่างไรเพื่อส่งเสริมความเสมอภาค
ทางเชื้อชาติในที่ทำงาน 355
by Robert Livingston

บทที่
15 การนำศาสตร์แห่งการโน้มน้าวใจไปใช้จริง 377
by Robert B. Cialdini

บทที่
16 ปัจจัยขัดขวางและปัจจัยส่งเสริมการสื่อสาร 407
by Carl R. Rogers and F. J. Roethlisberger

บทที่
17 ปัญญาประดิษฐ์ในโลกธุรกิจ 427
by Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee

บทที่
18 นักวิทยาศาสตร์ข้อมูล:
งานที่น่าดึงดูดใจที่สุดในศตวรรษที่ 21 453
by Thomas H. Davenport and D.J. Patil

บทที่
19 9 สิ่งที่ผู้ประสบความสำเร็จ
ทำต่างจากคนอื่น 471
by Heidi Grant

บทที่
20 เวลาของผู้บริหาร: ใครที่ต้องแบกรับภาระ 479
by William Oncken, Jr., and Donald L. Wass

บทที่
21 เหตุใดเส้นสตาร์ตอัป
จึงเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง 499
by Steve Blank

บทที่
22 การสร้างความคล่องตัวให้ทั่วทั้งองค์กร 523
by Jeff Gothelf

บทที่
23 ผู้นำ 3 ประเภทขององค์กรแห่งนวัตกรรม 529
*by An interview with Deborah Ancona
and Kate Isaacs by Curt Nickisch*

บทที่
24 บริษัทของคุณพร้อมรับอนาคต
ที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
เป็นศูนย์หรือไม่ ? 545
by Nigel Topping

หน้า

บทที่ 25	การคิดเชิงออกแบบ <i>by Tim Brown</i>	557
--------------------	---	-----

บทที่ 26	การตลาดที่มองแต่ผลิตภัณฑ์จนไม่เห็น ความต้องการของลูกค้า <i>by Theodore Levitt</i>	591
--------------------	---	-----

บทที่ 27	นี่คือยุคแห่งอวกาศเชิงพาณิชย์ <i>by Matt Weinzierl and Mehak Sarang</i>	633
--------------------	--	-----

บทที่ 28	การรับมือกับความเศร้าที่ครอบงำคุณ <i>An interview with David Kessler by Scott Berinato</i>	645
--------------------	---	-----

บทที่ 29	ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาควรเป็นอย่างไร ในองค์กรที่มีการทำงานแบบผสมผสาน <i>by my C. Edmondson and Mark Mortensen</i>	653
--------------------	--	-----

บทที่ 30	เจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ <i>by Gary Hamel and C.K. Prahalad</i>	663
--------------------	--	-----

	เกี่ยวกับผู้เขียน	709
--	-------------------	-----



บทนำ

INTRODUCTION

~ADI IGNATIUS~

อาดี อิกเนเชียส

หัวหน้ากองบรรณาธิการ
วารสาร Harvard Business Review

ในตอนทีวารสาร Harvard Business Review ได้รับการตีพิมพ์เป็นครั้งแรกเมื่อหนึ่งศตวรรษก่อน วารสารนี้ได้กลายเป็นแหล่งรวมแนวคิดใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ในขณะนั้น

ยุคนั้นเป็นช่วงเวลาที่น่าตื่นตาตื่นใจในสหรัฐอเมริกา สถานการณ์เริ่มเข้าสู่ความสงบหลังสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 1 และธุรกิจอเมริกันกำลังจะเฟื่องฟู นี่เป็นจุดเริ่มต้นของยุคทศวรรษ 1920 อันรุ่งโรจน์ (Roaring Twenties) ซึ่งเป็นช่วงเวลาแห่งการเติบโตทางเศรษฐกิจที่รวดเร็วสุดขีด และการทดลองทางสังคม

(เหตุการณ์ดำเนินไปเช่นนี้จนถึงยุคเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ (Great Depression) ที่ทำให้ความสนุกสนานจบลงอย่างกะทันหันในปี ค.ศ. 1929) อุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์และสินค้าอุปโภคบริโภคอื่นกำลังเติบโตเต็มที่ แต่กระบวนการที่จะใช้เป็นแนวทางบริหารกิจการเหล่านี้ อย่างมีประสิทธิภาพนั้นเพิ่งเป็นที่รู้จัก

และนี่เองที่ทำให้เกิดวารสาร HBR ขึ้นมา ในตอนแรกวารสารได้รับการตีพิมพ์ทุกไตรมาส โดยเกิดจากมุมมองของวอลเลซ เบิร์ตต์ ดอนแฮม (Wallace Brett Donham) ผู้ที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีบัณฑิตวิทยาลัยธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดยาวนานที่สุดในประวัติศาสตร์ของสถาบันแห่งนี้ ดอนแฮมซึ่งเป็นลูกชายของทันตแพทย์นั้น มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่า **“ทฤษฎีทางธุรกิจ”** ที่เหมาะสม ซึ่งได้จากการทำวิจัยที่ยึดตามหลักเกณฑ์เคร่งครัดว่าวิธีต่าง ๆ ทำอย่างไรในการรับมือกับความท้าทายใหญ่ที่สุดเท่าที่เคยพบมานั้น จะสามารถสอนให้ผู้บริหารระดับสูงใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เขาเขียนไว้ในวารสาร HBR ฉบับปฐมฤกษ์เมื่อปี ค.ศ. 1922 ว่า หากไม่มีทฤษฎีดังกล่าว ธุรกิจก็จะ **“ไม่มีระบบระเบียบ ไร้ทิศทาง และเป็นเพียงการพนันอันน่าสมเพชสำหรับใครหลายคน”**

บทความจำนวนมากที่ลงใน HBR ยุคแรกนั้นมุ่งความสนใจไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยแนวคิดที่ได้รับการยกย่องชื่นชมมากที่สุดในขณะนั้นคือ **“การบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management)”** ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้รับการสนับสนุนโดยเฟรเดอริก วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederick Winslow Taylor) เทย์เลอร์ที่ผันตัวจากวิศวกรเครื่องกลมาเป็นทีปริญานั้นเชื่อว่า เขาสามารถคำนวณในเชิงปริมาณและวัดผลกระบวนการทางอุตสาหกรรมทั้งหมดได้ และสามารถปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพและทำงานได้อย่างสม่ำเสมอมากขึ้น

แต่เมื่ออุตสาหกรรมและความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น โลกธุรกิจก็จำเป็นต้องมีแนวทาง และความคิดอื่น ๆ วารสาร HBR กลายเป็นแหล่งรวมแนวคิดสำคัญ ที่มีการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ในเวลาไม่นานวารสารนี้ก็ตีพิมพ์เกี่ยวกับหัวข้อที่หลากหลาย ตั้งแต่แนวโน้มของเศรษฐกิจระดับมหภาคส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างไร ไปจนถึงการรับมือกับสภาพแรงงาน และการปรับตัวให้ทันกฎเกณฑ์ใหม่ทางการเงิน

HBR เคลื่อนไปพร้อมสังคมในแต่ละช่วงเวลา โดยมุ่งความสนใจไปที่เรื่องใหม่เสมอ หัวข้อที่ครั้งหนึ่งอาจดูเหมือนเป็นเรื่องที่ “จับต้องได้ยาก” เช่น แรงจูงใจของพนักงาน ความเป็นผู้นำที่แท้จริง ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เริ่มถูกมองว่าเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรที่แข็งแกร่ง ในที่สุด HBR ก็ก้าวเข้าสู่แพลตฟอร์มและผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยไม่เพียงเผยแพร่แนวคิดในวารสาร แต่ยังเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ คลิปวิดีโอและรายการพอดคาสต์ เผยแพร่บนเครือข่ายสังคมออนไลน์ และแม้แต่แอปพลิเคชันติ๊กต็อก (TikTok) (เริ่มในปี ค.ศ. 2020) บทความในรูปแบบสิ่งพิมพ์ของ HBR ซึ่งมีชื่อเสียงมายาวนานยังคงเป็นเพชรน้ำเอกของเรา แต่ในตอนนี้ เราได้ตั้งเป้าไว้ว่าจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้อ่านของเราด้วยบทความที่สั้นลง ภาพกราฟิก การวิเคราะห์ข้อมูล และอื่น ๆ อีกมากมายด้วย

ที่ผ่านมา HBR ได้ตีพิมพ์แนวคิดที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งในประวัติศาสตร์ของธุรกิจยุคใหม่ โดยหนังสือเล่มนี้ได้รวบรวมแนวคิดที่น่าสนใจไว้หลายแนวคิดด้วยกัน เราได้พยายามเลือกบทความที่ยังคงทันสมัย สมัยแม้เวลาจะผ่านไปหลายทศวรรษ แม้ว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงไป และผู้เขียนหลายท่านได้เพิ่มเติมความคิดเห็นและผลงานวิจัยของตนเองเข้ามาในแนวคิดดังกล่าวแล้วก็ตาม บางบทความในหนังสือเล่มนี้อาจใช้ภาษาที่อาจดูล้าสมัยหรือก่อให้เกิดความไม่พอใจได้เมื่อยึดตามมาตรฐานในปัจจุบัน เราเลือกบทความเหล่านั้นมาโดย

ยังคงภาษาแบบต้นฉบับไว้ แต่เราก็ตระหนักว่าอาจมีผู้ไม่เห็นด้วยอย่างรุนแรงกับข้อความบางส่วนได้ หนังสือเล่มนี้ไม่ได้จัดทำขึ้นเพื่อบอกเล่าประวัติศาสตร์ความเป็นมาของ HBR หรือเป็นบันทึกที่แสดงความเปลี่ยนแปลงของ HBR ในแต่ละช่วงเวลาตามลำดับ แต่หนังสือเล่มนี้เป็นที่จัดแสดงบทความที่น่าสนใจแนวคิดที่ดีที่สุดและใช้ได้ยาวนานที่สุดตลอดช่วงหนึ่งศตวรรษที่ผ่านมา

เราอาจมีความเอนเอียงในการเลือกบทความที่ใหม่กว่ามานำเสนอ โดยมีเพียง 5 บทความจากทั้งหมด 30 บทความที่เลือกมา ที่เป็นบทความใน HBR ช่วง 60 ปีแรกของการก่อตั้งวารสาร และมี 9 บทความที่มาจากปี ค.ศ. 2015 เป็นต้นไป ส่วนหนึ่งสะท้อนให้เห็นว่าธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปมากเพียงใด ซึ่งหมายความว่าบทความในยุคก่อนอาจมีขอบเขตความสนใจที่แคบเกินไป หรือนำเสนอแนวคิดที่ใช้ได้แค่ในช่วงเวลานั้น ในปัจจุบัน เราตีพิมพ์บทความในหัวข้อเกี่ยวกับกลยุทธ์ รูปแบบธุรกิจ การบริหารความเปลี่ยนแปลง และเทคโนโลยีเพิ่มจากเดิมมาก ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้อ่านกลุ่มใหญ่ของเรามากกว่า (ในขณะที่เขียนบทนำนี้ เรามีผู้เข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์ของเราประมาณ 11 ล้านคนในแต่ละเดือน) เรายังคงเลือกบทความที่จะตีพิมพ์ด้วยความมุ่งมั่นที่จะยึดค่านิยมที่เราคิดว่าจะคงอยู่ตลอดไป และเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จระยะยาวเสมอ อันได้แก่ ความยั่งยืน ความหลากหลายและการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม การตัดสินใจที่ใช้ข้อเท็จจริงเป็นเกณฑ์ ซึ่งก็มีหลายบทความในยุคหลังที่รวมไว้ในหนังสือเล่มนี้ได้กล่าวถึงประเด็นข้างต้นไว้

ผู้เขียนและบทความที่คัดสรรมานำเสนอส่วนใหญ่ล้วนมีชื่อเสียงโด่งดังระดับตำนาน โดยมีบทความจากปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ผู้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในฐานะบิดาแห่งทฤษฎีการบริหารยุคใหม่ เรานำเสนอบทความของเขาในปี ค.ศ. 1999 เรื่อง **“การบริหารจัดการตนเอง (Managing Oneself)”** ที่ท้าทายให้คน

ที่จะก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำเผชิญหน้ากับคู่แข่ง และจุดอ่อนของตนเอง เพื่อที่จะได้กลายเป็นผู้บริหารที่ดีกว่าเดิม บทความจากไมเคิล พอร์เตอร์ (Michael Porter) ศาสตราจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัยธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดผู้มีชื่อเสียงโด่งดังในปี ค.ศ. 1979 เรื่อง **“แรงกดดันทางการแข่งขันส่งผลอย่างไรต่อการกำหนดกลยุทธ์ (How Competitive Forces Shape Strategy)”** ซึ่งเป็นครั้งแรกที่ผู้เขียนนำเสนอแนวคิดเรื่องแรงกดดัน 5 ประการเพื่อให้เข้าใจความท้าทายทางการแข่งขันของบริษัท ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการนำมาศึกษาต่อมากมาย เรามีบทความจากเคลย์ คริสเตนเซน (Clay Christensen) (ที่เขียนร่วมกับโจเซฟ บาวเออร์ (Joseph Bower)) ในปี ค.ศ. 1995 เรื่อง **“เทคโนโลยีที่สร้างความพลิกผัน : ก้าวให้ทันกระแสความเปลี่ยนแปลง (Disruptive Technologies: Catching the Wave)”** ซึ่งเป็นบทความที่เสนอแนวคิดอันเป็นเอกลักษณ์ของคริสเตนเซน นั่นคือ นวัตกรรมที่สร้างความพลิกผัน (Disruptive innovation) เป็นครั้งแรก และเราได้รวมบทความจากดับเบิลยู ชาน คิม (W. Chan Kim) และเรเน โมบอญ (Renée Mauborgne) จากปี ค.ศ. 2004 เรื่อง **“กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)”** ซึ่งหยิบยกคำนี้ขึ้นมาใช้เป็นครั้งแรก และสร้างแรงบันดาลใจให้นักสร้างนวัตกรรมมากมายนับไม่ถ้วนสร้างตลาดใหม่ขึ้นมา

บทความยุคหลังที่รวมไว้ในหนังสือเล่มนี้มักมุ่งความสนใจไปที่ประเด็นและความท้าทายเรื่องที่เหล่าผู้นำบอกเราว่าพวกเราต้องมีความเชี่ยวชาญให้มากที่สุด ซึ่งรวมถึงบทความเกี่ยวกับเพศ เชื้อชาติ และความหลากหลาย เทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ โรคระบาดครั้งใหญ่ และอนาคตของการทำงาน เมื่อโลกธุรกิจยังคงเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง HBR ก็จะต้องปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงด้วย โดยจะเป็นแนวทางให้กับผู้นำในหน้าที่ตั้งเป้าจะบรรลุความสำเร็จระยะยาวอยู่เสมอ

และสุดท้าย อีกหนึ่งบทความที่เรารวมไว้ในหนังสือเล่มนี้คือ บทความโดยธีโอดอร์ เลวิตต์ (Theodore Levitt) บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในประวัติศาสตร์ของ HBR เลวิตต์ซึ่งเป็นนักเศรษฐศาสตร์เชื้อสายเยอรมนี-อเมริกัน และศาสตราจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัยธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดนั้น ดำรงตำแหน่งบรรณาธิการสูงสุดของ HBR ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1985 ถึง ค.ศ. 1989 และเป็นผู้ผลักดันให้พันธกิจและแนวทางของวารสารขยายขอบเขตกว้างกว่าเดิม บทความชิ้นหนึ่งของเขาในปี ค.ศ. 1960 เรื่อง *“การตลาดที่มองแต่ผลิตภัณฑ์จนไม่เห็นความต้องการของลูกค้า (Marketing Myopia)”* แสดงให้เห็นว่าการที่จะประสบความสำเร็จ (ตั้งแต่เนิ่น ๆ และทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ) บริษัทต้องปรับมุมมองเสียใหม่ โดยหันไปมุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้า เลวิตต์เคยกล่าวติดตลกว่า HBR เป็น *“นิตยสารที่เขียนโดยคนที่เขียนไม่เป็น สำหรับคนที่ไม่คิดจะอ่าน”* นี่เป็นการถล่มตัวในแบบที่น่ารัก แต่ความจริงก็คือ บทความที่รวมไว้ในหนังสือเล่มนี้นำเสนอแนวคิดที่ลึกซึ้งและติดอันดับบทความที่มีคนอ่านกันอย่างแพร่หลายที่สุด และเป็นที่ยกย่องมากที่สุดในประวัติศาสตร์ของแนวคิดทางธุรกิจ

ผมหวังว่าคุณจะเพลิดเพลินกับบทความทั้งหมด ซึ่งจะยังคงสร้างแรงบันดาลใจให้กับคุณต่อไป